

0- 792916

На правах рукописи

**ХУСЕИНОВ РУСЛАН РАВИЛЕВИЧ**

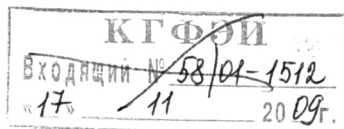
**ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ  
ПРОИЗВОДСТВА ТОВАРОВ ДЛЯ ДЕТЕЙ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
Область исследования: предпринимательство

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2009



Диссертация выполнена на кафедре менеджмента НОУ ВПО Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы

**Научный руководитель:** ЛЕВШИНА Ольга Николаевна  
кандидат экономических наук, доцент

**Официальные оппоненты:** КУЗНЕЦОВ Владимир Иванович,  
доктор экономических наук, профессор  
БЕЛЯКОВА Мария Юрьевна,  
кандидат экономических наук

**Ведущая организация:** ГОУ ВПО Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации

Защита состоится «09» декабря 2009 г. в 14<sup>00</sup> часов на заседании диссертационного совета ДМ 850.006.01 при НОУ ВПО Московская академия предпринимательства при Правительстве Москвы по адресу: г. Москва, Планетная ул., д. 36.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы.

Автореферат разослан «09» ноября 2009 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000665088

У.Д. Кузнецова

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
д.э.н., проф.

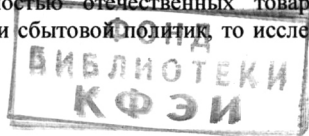
## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** На современном этапе экономического развития в условиях воздействия кризиса на все производственные процессы, происходящие в России, особое внимание необходимо уделять развитию и поддержанию реального сектора экономики, обеспечивающего удовлетворение потребностей в детских товарах. Значительное время отечественная экономика опиралась на сырьевые ресурсы, тогда как производство товаров для детей до конца 1990-х гг. было плановым и не удовлетворяло потребности населения в полной мере. После распада СССР исчезло и планирование, тогда как спрос стали удовлетворять за счет зарубежных товаров, к сожалению, или невысокого качества, или имеют высокую цену. По мнению экспертов, сейчас в продажу поступает только 20% детских товаров отечественного производства. Притом, что сегодня российский рынок детских товаров можно назвать одним из самых перспективных с точки зрения развития. А решение вопроса о производстве товаров для детей и создание условий для поддержания производителей детского ассортимента является серьезным и вполне конкретным вкладом в решение важной национальной проблемы, и есть предприятия, способные производить качественную продукцию по достаточно низким ценам. Поэтому развитие производства товаров для детей, создание новых рабочих мест в этой сфере является государственной задачей. В нашей стране только в последние несколько лет возрождается внимание к проблемам детей, производству товаров для детей, да и эта тенденция отражает всего лишь основные направления реализации национальной программы демографического развития России.

За последнее десятилетие в данном секторе экономики произошло существенное отставание: в настоящее время уровень развития отрасли не соответствует мировому, ежегодное обновление технологического оборудования не превышает 3–4% (доля оборудования со сроком службы более 20 лет в общей структуре парка составляет не менее 80%), нет действенных налоговых стимулов для технического перевооружения и обновления основных фондов, значительно ослаблены позиции отечественных производителей на внутреннем рынке детских товаров (доля импортной детской продукции составляет до 90%). В последние годы российское производство растет, но ситуация в отрасли все еще остается тяжелой. Это касается конкурентоспособности предприятий, их финансового положения, технического состояния, обеспечения кадрами и др. В этих условиях отечественное производство пытается конкурировать с мощными научно-производственными комплексами зарубежных стран, но по многим позициям отечественные товары, к сожалению, проигрывают.

Характеризуя индустрию детских товаров в Москве, следует отметить, что ее в столице представляют чуть более 100 производителей широкого ассортимента. Это одежда, обувь, развивающие игры и игрушки, товары для новорожденных, косметика, детское питание, мебель, учебное оборудование, полиграфическая продукция. Но в их числе предприятий крупного и среднего бизнеса, имеющих собственные производственные площади, многолетний опыт развития производства детской продукции, не более 10%. Основная же доля производства детских товаров сегодня остается за предприятиями малого бизнеса, которые активно занимают свою нишу и многие конкурируют с иностранными производителями вопреки всем трудностям.

Поскольку основная масса товаров для детей имеет импортное происхождение, что обусловлено низкой конкурентоспособностью отечественных товаров или отсутствием тщательно продуманной ценовой и сбытовой политики, то исследование



такого сегмента рынка товаров для детей, как производство детских колясок, предполагает комплексный анализ объективной потребности в данной продукции на российском рынке, эффективности производства, бюджета затрат на организацию и запуск предприятия, определения перспектив стратегического развития.

Предприятие, осуществляя производство детских колясок, выполняет экономическое и социальное предназначение предпринимательства как вида деятельности. При этом оно испытывает воздействие отечественных и зарубежных конкурентов по ценовой, ассортиментной и сбытовой категориям, обуславливая, тем самым, необходимость формирования стратегии своего развития и поведения на рынке производства и сбыта детских колясок. В целом, актуальность темы исследования обоснована потребностью структуризации, стратегического планирования и регулирования эффективной предпринимательской деятельности отечественного предприятия по производству детских колясок в условиях нарастания конкуренции.

*Теоретической и методологической основой исследования* послужили труды зарубежных и отечественных экономистов в области предпринимательства и конкуренции. Обозначенные проблемы исследовались в работах таких специалистов как Азоев Г. Л., Ансофф И., Гусев А.А., Долинская М. Г., Друкер П.Ф., Котлер Ф., Кныш М.И., Ламбен Ж.-Ж., Мескон М.-Х., Моисеева Н. К., Портер М., Рубин Ю. Б., Фатхутдинов Р. А., Юданов А. Ю.<sup>1</sup>

Также в работе использованы результаты исследований по вопросам предпринимательства таких ученых как Архипов В.Е., Бессолицын А.А., Бусыгин А.В., Горфинкель В.Я., Грядов С.И., Журавлев П.В., Лапуста М.Г., Омельченко Е.В., Соловьев И.Б.<sup>2</sup>, и др.

Все вышеизложенное и обусловило выбор темы диссертационной работы, предопределило комплекс проблем и задач исследования.

*Цель диссертационной работы* состоит в разработке бизнес-плана и организационно-практических рекомендаций по формированию бюджета, ассортимента и производственного процесса конкурентоспособного российского предприятия по производству товаров для детей в сегменте детских колясок.

Исходя из этого, в работе были поставлены и решены следующие задачи:

<sup>1</sup> Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996; Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Издательство «Питер», 1999; Гусев А.А. и др. Экономика предпринимательства. Р-на-Дону: Феникс, 2008; Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. М.: Издательство стандартов, 1991; Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер. с англ. М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998; Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. Т. Виноградовой; под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2003; Кныш М.И. Конкурентные стратегии. СПб., 2000; Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб, 1996; Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2008; Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. М.: Внешторгиздат, 1993; Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005; Рубин Ю. Б., Шустов В. В. Конкуренция: реалии и перспективы. М.: Знание, 1990; Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Маркет-ДС, 2008; Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика, 2-е изд. М.: Гном-Пресс, 1998.

<sup>2</sup> Архипов В.Е. Техника стабильного предпринимательства. М.: Известия, 2000; Бессолицын А.А., Кузьмичев А.Д. Экономическая история России: Очерки развития предпринимательства. М.: ГУ ВШЭ, 2005; Бусыгин А.В. Предпринимательство. М.: Дело, 2000; Горфинкель М.Я. Предпринимательство. М.: ЮНИТИ, 2009; Организация предпринимательской деятельности / С. И. Грядов, П. Е. Подгорбунских, В. А. Удалов и др. М.: КолосС, 2003; Журавлев П.В. и др. Экономика предприятия и предпринимательской деятельности. М.: Экзамен, 2008; Лапуста М.Г. Предпринимательство. М.: Инфра-М, 2008; Омельченко Е.В. Российское предпринимательство: проблемы роста. М.: Издательство «ИКАР», 2003; Основы предпринимательской деятельности / Под ред. И.Б.Соловьева, А.В.Бударина, А.Ф.Степина. М.: Просвещение, 1998.



- исследование особенностей формирования производственного предпринимательства в сфере товаров для детей в современных экономических условиях РФ;
- анализ комплекса основных каналов распределения товаров для детей в России и эффективности их функционирования;
- оптимизация ассортимента продукции для организуемого производства на основании системного анализа рынка детских колясок в России и технико-экономических, потребительских и эргономических факторов получения сравнительных конкурентных преимуществ;
- анализ предприятия по производству детских колясок как системы, обладающей структурными, экономическими, техническими характеристиками;
- планирование бюджета и структуры предприятия по производству детских колясок;
- оценка конкурентного статуса с использованием факторов качества продукции организуемого предприятия по производству детских колясок.

В диссертации использованы методы исследования монополии и рыночной конкуренции, системный подход к анализу изучаемых процессов, методы статистического и экспертного анализа, приемы группировки и классификации, а также метод экономико-математического моделирования.

Информационной базой исследования послужили статистические справочники, статистические отчеты предприятий производственного сектора экономики, экспертные оценки отечественных и зарубежных аналитиков по вопросам производства товаров для детей.

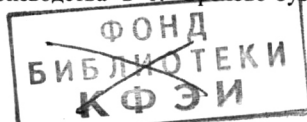
**Объектом исследования** явилось российское предприятие по производству детских колясок.

**Предметом исследования** послужила совокупность методов и способов оценки эффективности использования материально-технического обеспечения и производственного потенциала, прогнозирования конкурентоспособности производственного предприятия с учетом влияния факторов конкуренции на отечественном рынке.

**Научная новизна** состоит в разработке комплексной модели по планированию производства детских колясок и прогнозной оценке конкурентного статуса предприятия в условиях высокого уровня присутствия зарубежных конкурентов на рынке и ограниченности экономических ресурсов развития.

Основные результаты, составляющие научную новизну диссертации, заключаются в следующем:

- обоснована необходимость формирования конкурентоспособного отечественного сектора по производству товаров для детей в соответствии с задачами национальной демографической программы, ростом потребностей в качественных товарах для детей в среднем ценовом диапазоне;
- выделены и обоснованы социально-экономические, ресурсно-потенциальные и стратегические предпосылки организации отечественного производства товаров для детей, в том числе детских колясок: демографическое положение в РФ, состояние рынка труда, насыщенность рынка производителей продукции, социально-экономическая политика органов власти;
- сформулирован перечень контрольных точек планирования предприятия: производство трансформеров и комбинированных колясок; частичное освоение производства комплектующих; локализация производства в г. Орехово-Зуево



Московской области; периодическое обучение и консультации производственного персонала;

- позлеме́нтно обосновано влияние уровня организационно-технической подготовки производства и оперативного регулирования эффективности производства на уровень конкурентоспособности предприятия по производству детских колясок;
- сформирована сравнительная модель ресурсного потенциала предприятия, которая позволила выявить такие проблемные точки, снижающие уровень конкурентоспособности субъекта, как срок окупаемости инвестиций значительно ниже требуемого, а также финансовое обеспечение производства существенным образом отстает от роста требований к предприятию в условиях необходимости обеспечения устойчивой прибыли в долгосрочном периоде, препятствующие агрессивному росту предприятия;
- проведен прогнозный расчет конкурентного статуса на основе оценки факторов конкурентного успеха предприятия по производству детских колясок экспертным методом.

**Практическая значимость результатов исследования** определяется возможностью использования предложенного алгоритма для оценки конкурентоспособности производственного предприятия в целях своевременного снижения воздействия негативных факторов внешней и внутренней среды экономики на его деятельность, а также оценки бюджета организации производства детских колясок; выявления факторов, воздействующих на качество и конкурентоспособность продукции и разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности субъекта производственного предпринимательства; формирования стратегии развития предприятия на основе выявления точек конкурентных преимуществ.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Результаты исследования были апробированы и нашли практическое применение в виде рекомендаций по формированию бизнес-плана деятельности и оценки конкурентоспособности предприятия на отечественном рынке детских колясок.

Основные результаты проведенного исследования докладывались на II научно-практической конференции «Предпринимательство и его место в экономике современной России» (Москва, 2007 г.), II Международной научно-практической конференции «Молодежь и наука: реальность и будущее» (Невинномысск, 2009 г.), научно-практической конференции «Найденовские Чтения» (Москва, 2009 г.).

Разработанные предложения и рекомендации были использованы в деятельности ООО «Деловая Инициатива» (г. Орехово-Зуево), ООО «Компания «РАНТ»» (г. Москва).

**Публикации:** по теме диссертации опубликовано 7 работ, общим объемом 1,16 п. л., в том числе 1 статья в печатном издании, включенном в перечень ВАК РФ.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

1. Автором выявлен как экономический, так и социальный эффекты производства товаров для детей, позволяющего решить ряд проблем местного бюджета, обеспечения занятости населения, удовлетворения спроса на товары народного потребления по доступным ценам и конкурентоспособного качества.

Принимая во внимание, что на начальном этапе развития в силу сложности структуры рыночного спроса и длительности потенциального выхода на рынок предприятие будет организовано как малое, то в качестве социальной компоненты функционирования данного предприятия можно выделить:

- расширение занятости по найму;
- создание рабочих мест в относительно низкими капитальными затратами;
- профессиональная подготовка квалифицированных и полуквалифицированных рабочих мест;
- отработка навыков предпринимательской деятельности и управления;
- рост сбережений и капиталовложений местного населения;
- более полное удовлетворение спроса населения.

В качестве экономической компоненты можно выделить:

- пополнение отечественного рынка российскими товарами для детей, способными выдерживать конкуренцию с зарубежными аналогами;
- повышение доли производственного сектора экономики;
- пополнение платежами бюджета города и региона размещения предприятия;
- изменение структуры импорта товаров в Россию и т.п.

2. В ходе исследования автором были выделены социально-экономические предпосылки организации производства товаров для детей в России:

1. Демографическая. Демографическая ситуация в России может быть охарактеризована как благоприятная для производства детских товаров, в частности колясок. Сейчас наблюдается рост рождаемости, которому способствуют различные государственные и региональные программы (таблица 1).

Таблица 1.

Рождаемость населения в России, тыс. чел.

Годы	1970	1980	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
	1903,7	2202,8	1988,9	1363,8	1266,8	1311,6	1397,0	1477,3	1502,5	1457,4	1479,6	1602,4

2. Денежные доходы населения. В последние годы (за исключением 2008 г., когда произошло снижение доходов населения под воздействием экономического кризиса) денежные доходы населения росли повсеместно на территории Российской Федерации. Реальные денежные доходы населения с 2000 по 2007 гг. выросли на 480% с 3983,9 до 19063 млрд. руб.

3. Состояние рынка труда. Численность экономически активного населения к концу января 2008 г. составила, по оценке, 75,3 млн. человек, или около 53% от общей численности населения страны.

Преобладающая часть занятого населения сосредоточена в крупных и средних организациях. В декабре 2007 г. на них работало 38,4 млн. чел., или 54,2% общей численности занятых.

4. Наличие предприятий, производящих товары для детей. Отечественные предприятий по производству товаров для детей в настоящее время немногочисленны и не имеют четко проработанной сбытовой политики, поэтому, в основном, существуют за счет низшего ценового сегмента производимых товаров.

5. Социально-экономическая политика органов власти. Для производства товаров для детей на территории Российской Федерации Правительством созданы преимущественные условия. Главное преимущество заключается в льготной ставке налога на добавленную стоимость в 10%. Таким образом, предприятие при переработке сырья осуществляет возврат НДС, поскольку на основное сырье и материалы НДС составляет 18%, а на готовые коляски – 10%.

Кроме того, создание предприятия на базе упрощенной системы налогообложения на первом этапе деятельности позволит снизить налоговые отчисления.

Органы власти часто устраивают различные конкурсы и благотворительные программы для детских домов и малообеспеченных семей. Участие в таких конкурсах дает хорошую рекламу торговой марке, а также послабления в налогообложении.

3. Проведенный анализ комплекса основных каналов распределения товаров для детей в России показал, что производители являются «гостями» на отечественном потребительском рынке и проблема реализации производимых товаров является одной из главных.

Как показали результаты исследования Всероссийского научно-исследовательского института потребительского рынка и маркетинга, наиболее популярным местом покупки детских товаров являются специализированные сетевые магазины, предлагающие в широчайшем ассортименте всевозможные товары, начиная от детского питания и игрушек и заканчивая детской мебелью, аксессуарами и детской косметикой. В целом в детских специализированных и сетевых магазинах осуществляется более трети всех трат на детские товары.

Но не всем предприятиям открыт доступ в эти торговые сети. Современные торговые технологии, предусматривающие жесткие требования по объемам, срокам поставок, оплате входных пошлин, рекламных акций, и прочего, и прочего, не позволяют производителям работать напрямую с торговой сетью, и они вынуждены искать оптовые посреднические структуры, которые занимаются поставками. Разумеется, платит за все эти «переходы» покупатель. Поэтому зачастую товары для детей по уровню цены превышают товары для взрослых.

Несмотря на активное развитие специализированной торговли для детей, пока еще довольно большая часть детских товаров в России приобретается на рынках. Так, на долю рынков приходится примерно 20–30% таких покупок. Причина популярности рынков не только в низкой цене на товары, но и в широком их выборе (закупочные оптовые компании могут позволить себе арендовать большие торговые площади на городских рынках). Но при этом покупатель рискует приобрести товар, не гарантирующий его безопасность.

Сдерживающим фактором развития индустрии детских товаров является не только ограниченный доступ в торговые сети, но и отсутствие у большинства предприятий (в основном это предприятия малого бизнеса) собственных производственных площадей.

Арендую помещения у собственников, причем зачастую не приспособленные под производство, производители не могут планировать перспективное развитие, расширять и развивать свою производственную базу, успешно конкурировать с мощными зарубежными научно-производственными комплексами по выпуску детских товаров.

Кроме того, в последние 15 лет сложившаяся промышленная политика в стране поставила производителей этой социально значимой продукции на один уровень, в одни экономические условия с производителями нефти и газа, т.е. с высокорентабельными отраслями, что не дает возможности производству детских товаров иметь социально-экономические приоритеты своего развития.

4. Автор исследовал рынок детских колясок по основным характеристикам, что позволило сделать следующие выводы.

Во-первых, объем рынка детских колясок эквивалентен величине рождаемости. Так, в 2007 г. объем рынка детских колясок составил примерно 1,6 млн. детских колясок.

Во-вторых, рынок детских колясок имеет одну характерную черту: в то время как подавляющее большинство семей приобретают не более одной коляски на ребенка, после ее использования коляску перепродают соседям, знакомым или просто по объявлению. То есть широко развит вторичный рынок колясок.

В-третьих, ассортимент с начала 2000 гг. значительно разросся, и сейчас на рынке представлены многочисленные модели китайского, немецкого, итальянского, польского, голландского, и даже американского и канадского производства.

В-четвертых, большой толчок развитию продаж детских товаров, в частности колясок, придала организация и активизация детских торговых рынков. Тогда как к концу 1990-началу 2000 гг. часть крупных магазинов уровня «Детский мир» просто не выдержала конкуренции и была закрыта.

В-пятых, сейчас потребители выбирают коляски больше по эстетическим соображениям, поскольку функционально все они подходят любому потребителю.

В-шестых, отечественный рынок детских колясок можно разделить на следующие функциональные группы: коляски-люльки; прогулочные коляски (трансформеры); комбинированные коляски (2 в 1, 3 в 1); трости.

В-седьмых, рынок колясок можно условно разделить по уровню отпускных цен. Так, в каждой категории колясок могут быть и дешевые, и дорогие модели. При условии, что в России большая часть населения представлена семьями с меньшими доходами, то и спрос на более дешевые коляски (включая подержанные) является подавляющим и оценивается в 80% рынка. Остальные 20% делятся между средними и дорогими колясками в пропорции: 15-18% средних и 2-5% дорогих. Первые 80% включают в себя порядка 50% рынка, представленного подержанными моделями, общую вилку цен можно определить как 1000-7000 руб. Далее в категорию колясок среднего уровня входят от 7000 до 15000 руб. Сегмент дорогих колясок начинается от 15000 руб.

В соответствии с описанными выше моделями колясок и их свойствами можно определить потенциальный ассортимент продукции для организуемого производства детских колясок.

5. Учитывая вышеперечисленные характеристики рынка детских колясок, автором в качестве ассортиментной основы производства определены модели-трансформеры, поскольку они пользуются максимальным и при этом устойчивым спросом. Так как данные модели широко представлены на российском рынке польскими и европейскими производителями, для выхода на рынок необходимо создать конкурентоспособные модели, при этом для массовых продаж необходим также и выигрыш в ценах по отношению к аналогам. Присутствующие на рынке немногочисленные российские аналоги отличаются неудовлетворительным качеством отшива и непроработанной или устаревшей конструкцией рамы. Поэтому для вновь создаваемого производства необходимо обратить особое внимание на швейный цех, включая подбор необходимого оборудования и поиск квалифицированных кадров, а также на проработку конструкции с учетом всех современных требований потребителей. Здесь необходимо производство как минимум трех моделей трансформеров: эконом-класс – самая простая модель с розничной ценой около 4 тыс. руб.; средний класс – аналог популярных польских колясок с ценой 5-6 тыс. руб.; класс «выше среднего» – аналог топ-моделей польских колясок или средних моделей европейских производителей с розничной ценой порядка 8-11 тыс. руб.

Также производиться будут комбинированные коляски в силу наличия спроса и при этом недостаточной наполненности рынка. На первом этапе можно выпускать 3 модели: также эконом-уровень – простая рама, люлька и прогулочный модуль с розничной ценой 5-5,5 тыс. руб.; коляска среднего уровня – являющаяся аналогом топ-уровня польских аналогов или среднего уровня европейских моделей с розничной ценой 8-9 тыс. руб.; коляска «3 в 1» - та же модель среднего уровня с автокреслом-переноской в комплекте с розничной ценой 10-11 тыс. руб.

На этапе становления производства нет необходимости включать в ассортимент коляски-люльки и трости.

В соответствии с проведенным выше анализом и выбранными для производства моделями, автор сделал вывод, что при соблюдении всех требований, включая ценовые, ассортиментный состав нового производства будет следующим (в процентах указаны прогнозируемые доли производства модели в общем объеме):

1. Трансформеры: 80%
  - a. Эконом-уровень 50
  - b. Средний уровень 14
  - c. Дорогой уровень 6
2. Комбинированные коляски: 20%
  - a. Эконом-уровень 15
  - b. Средний уровень 5.

Выделив потенциальный ассортимент продукции, автор сопоставил новое предприятие с несколькими представленными на российском рынке производителями колясок. Для примера были взяты три производителя, представляющие разные страны и, соответственно, разные уровни продукции и принципы ведения торговли: коляски Cam, Италия; Tako, Польша; LittleTrek, Россия.

В таблице 2 дана сравнительная характеристика данных заводов и их продукции с оценкой по трехбалльной шкале (0-1-2), полученной в результате опроса профессионалов оптового и розничного рынка детских колясок в рамках выставки «МИР ДЕТСТВА-2007».

Таблица 2.

Сравнительная характеристика популярных производителей колясок

Показатель	«Cam», Италия	«Tako», Польша	«Little Trek», РФ
Ассортимент	2	1	0
Качество продукции	2	2	0
Внешний вид, дизайн	2	1	0
Маркетинговая политика	2	1	0
Сбытовая политика	2	1	0
Цены продукции	0	1	2
Узнаваемость марки	2	1	0
Уровень брака (2 – минимал.)	1	2	0
Упаковка	2	1	1
Итого	15	11	3

В таблице 2 единственным преимуществом российского предприятия является цена. При этом у большинства потребителей цена при выборе коляски также стоит на первых местах. Но притом, что у показателя «цена» достаточно большой вес, остальные показатели с меньшими весами в сумме значительно перевешивают его. Гораздо сложнее оценить лидерство между итальянским и польским производителями. При более низкой цене потребителю достается менее узнаваемый, хуже проработанный конструктивно, но в то же время качественный и хорошо

выглядящий товар. В этом случае компромисс между ценой и качеством может перевесить как в одну, так и в другую сторону.

6. При анализе рынка детских колясок необходимо уделить внимание каналам сбыта детских колясок на территории России. На основе проведенного автором работы анализа рынка детских товаров выявлено следующее:

- во-первых, большинство российских импортеров не имеет эксклюзивных соглашений с их поставщиками, что не дает им возможность самостоятельно развивать рынок ввозимых ими товаров (проведение маркетинговых исследований, акций по продвижению товаров) поскольку в этой ситуации при затраченных материальных ресурсах часть эффекта от данных действий переходит к конкуренту, также ввозящему данные товары. В этом случае роль по продвижению товаров должна перейти к производителю, но на практике производитель делает это крайне неохотно или вообще отказывается от этого;
- во-вторых, за последние десять лет количество импортеров увеличилось. Появились небольшие компании, которые получили при минимальных объемах заказа условия, близкие к условиям работы существующих крупных игроков. На базе полученных условий для скорейшего выхода на рынок новые игроки использовали механизмы недобросовестной конкуренции, включая демпинг. При отсутствии затрат на продвижение товаров и минимальной рекламной кампании они заставили существующих игроков изменять свою сбытовую политику и искать возможности уменьшения затрат для снижения цен. Зачастую сокращение затрат осуществлялось за счет снижения затрат на маркетинг и продвижение. Отсутствие прежнего уровня рекламы привело к уменьшению узнаваемости марок и отказу потребителей от некоторых марок, ранее пользовавшихся постоянным спросом. В этой ситуации помимо российских импортеров страдал и производитель, поскольку российских продаж у данного производителя уже не было;
- в-третьих, после появления недобросовестной конкуренции сбытовая политика и общий уровень отпускных цен изменились. Ранее базовая наценка импортеров на товары составляла 25-30%. Это была отпускная цена для небольших магазинов и рыночных продавцов. Более крупным сетям магазинов предлагались скидки до 5%. При этом для небольших региональных оптовых компаний базовая скидка была на уровне уже 5-7%, а для крупнейших региональных дистрибьюторов она достигала 15%. Таким образом, и дистрибьюторы имели интерес в существовании, поскольку они имели значительный ценовой запас перед региональными магазинами, а импортерам не нужно было заниматься поиском и обслуживанием огромного числа мелких клиентов из каждого региона. Как было указано выше, выход новых компаний на рынок осуществлялся с использованием демпинга: эти компании поставили базовую наценку в 15-17% и продавали по этой цене товар как крупным, так и небольшим игрокам рынка. Естественно, в кратчайшие сроки малые магазины перешли от закупок у региональных дистрибьюторов к закупкам в этих центральных компаниях. Дистрибьюторы уже не могли получить от импортеров запас цен от магазинов хотя бы в 10%. Так, объемы продаж дистрибьюторов резко упали, и сами дистрибьюторы потеряли интерес к данному рынку товаров. Вместе с тем ранее именно дистрибьюторы (а не импортеры) занимались маркетингом и продвижением товаров в своем регионе, а теперь продажи товаров в регионе происходят лишь под влиянием местных магазинов;
- в-четвертых, в последние 2-3 года на рынок оптовых продаж детских товаров стали выходить производители. Ранее российские производители имели от 2 до 5

дистрибьюторов, которые занимались сбытом их товаров по всей России. Со временем все больше российских производителей переходили к самостоятельным продажам сначала региональным оптовикам, а потом и всем обращающимся клиентам. Клиенты же имели достаточное количество как объективных (уменьшение цепочки продаж), так и субъективных (цена у производителя должна быть самой низкой) причин переходить к закупкам у производителей.

В соответствии с этим, для российского производителя необходимо экономически обеспечить выгодные условия для работы дистрибьюторов не теряя конкурентного преимущества в ценах.

7. По мнению автора, основным элементом в организации предприятия по производству детских колясок является планирование. В связи с этим автор выделил следующие контрольные точки в рамках планирования производства детских колясок:

- создаваемое предприятие будет осваивать производство трансформеров и комбинированных колясок, причем в рамках каждого вида будет производиться 2-3 модели, отличающиеся по уровню цен;
- конструкция колясок предполагает стандартизацию большинства узлов и деталей, не участвующих в формировании внешнего вида коляски;
- создаваемое предприятие не будет осваивать производство всех материалов: пластиковые детали, дно, колеса будут приобретаться у сторонних производителей;
- локализовать производство в г. Орехово-Зуево Московской области по причине небольшой удаленности от Москвы, легкости нахождения персонала, возможности государственной поддержки местными органами власти;
- периодически проводить обучение и консультации производственного персонала;
- обеспечить максимально эффективную закупку материалов и комплектующих для минимизации складских затрат, увеличения оборачиваемости запасов, исключения возможных простоев по причине отсутствия материалов;
- сформировать отдел планирования, который будет заниматься разработкой оперативных планов деятельности предприятия: календарный план производства продукции, план снабжения материалами и комплектующими, календарный план использования транспорта, план проведения технического обслуживания оборудования и пр.

8. Как показал анализ производства детских колясок, качество и конкурентоспособность товара во многом определяются уровнем организационно-технической подготовки производства и его оперативным регулированием.

На этапе создания промышленного производства детских колясок организационно-техническая подготовка включает следующие виды подготовки:

- технологическая подготовка;
- нормирование материальных ресурсов;
- организационно-экономическая подготовка;
- конструкторская подготовка.

Притом что производство детских колясок является специализированным, для выбранного оборудования необходима разработка нестандартизированной оснастки, средств механизации.

Условно оборудование, необходимое для производства детских колясок можно разделить на три группы: оборудование для обработки металла, швейное оборудование, оборудование для сборки.



Первая группа оборудования отвечает за следующие функции: отрезание трубы, сверление технологических отверстий, изгибание заготовок, покраска.

Вторая группа включает раскройное оборудование, швейные машины.

Третья группа отвечает за сборку рамы коляски и одевание на нее отшива, поэтому она включает широкий перечень инструментов (пневматические пистолеты, устройства, разнообразный ручной инструмент).

В нашем случае потребление электроэнергии и потребность в площадях должна рассчитываться исходя из максимальных планируемых объемов производства. То есть для данных расчетов мы принимаем объем производства равным 10000 детских колясок в месяц. Для того, чтобы производство успевало выпускать такой объем с минимальными капитальными затратами, автор предлагает организовать работу в две смены по 12 рабочих часов ежедневно с графиком «два-через-два» дня, за исключением праздничных дней. Соответственно, энергозатраты будут рассчитываться, исходя из 12-часовой загрузки оборудования.

Автор предложил проект производственного процесса изготовления детских колясок (укрупненно представлен на рис.1).

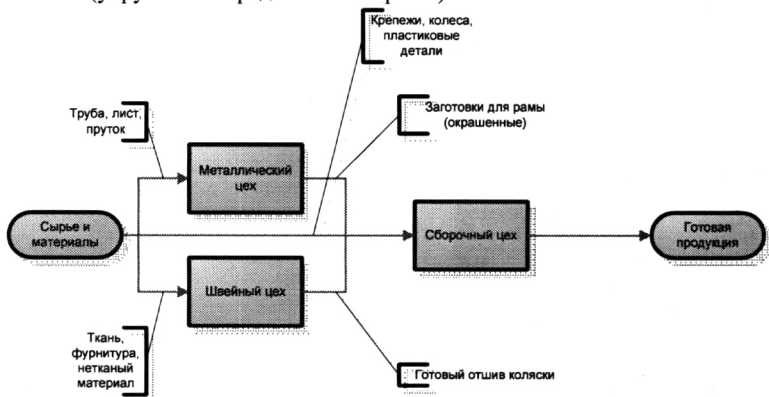


Рис.1. Укрупненная схема производственного процесса изготовления детской коляски

Из рис.1 видно, что металлический и швейный цеха работают параллельно, но объемы их выпуска должны коррелироваться с тем, чтобы в сборочный цех приходило равное количество заготовок рам и отшивов помодельно.

Одним из важнейших этапов производства рамы для детской коляски является покраска металла (труб и других металлических деталей). Покраска металла – сложный технологический процесс, для которого необходимо специализированное оборудование. По этой причине будет рациональным разместить операции по покраске металла на сторонних предприятиях.

В данном случае производственный процесс выглядит следующим образом (рис.2).

Линия обработки металла будет занимать площадь порядка 50 кв. м. с проходами для обслуживающего персонала. При этом ее потребляемая мощность составит порядка 60-70 кВт при условии подачи напряжения 380В. Высота помещения должна быть не менее 3,5 м. В помещении цеха должно быть определено место складирования трубы и заготовок для покраски, поскольку ежемесячный оборот металла составит порядка 80 т. Таким образом, склад металлического цеха

должен составлять не менее 300 кв. м., желательно с высокими потолками. В данном цехе будет занято до 12 человек: по 6 человек в каждой смене.

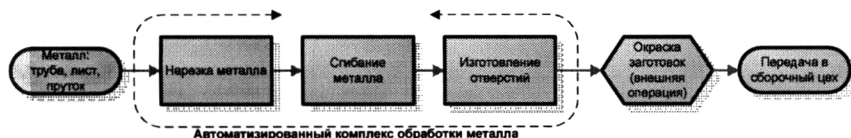


Рис.2. Схема производственного процесса металлического цеха

Вторая группа оборудования представляет оснащение швейного цеха. В общем виде швейный цех можно разделить на два участка, в каждом из которых будет установлено однородное по составу оборудование: швейный и раскройный участки.

Модель производственного процесса швейного цеха показана на рис.3.

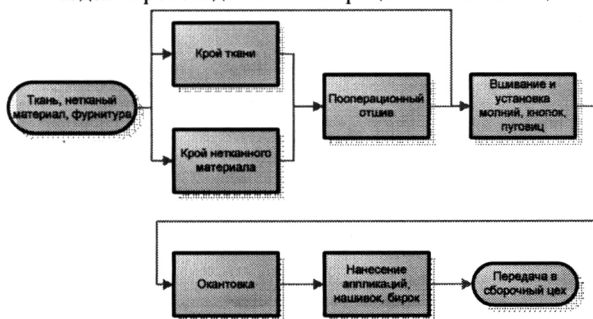


Рис.3. Схема производственного процесса швейного цеха

В соответствии со сделанным выбором для выпуска 10000 колясок в месяц требуется порядка 35 швейных машин, как минимум два раскройных стола и четыре ножа, три 4-хигольных оверлока, инструмент для установки металлических кнопко-застежек на 3 рабочих места. Каждая швейная машина и оверлок потребляет порядка 0,5 кВт в час, каждый сабельный нож – 0,35 Вт, остальное оборудование имеет небольшое электропотребление. Площадь швейного цеха складывается из площади раскройного участка и площади основного участка отшива. Раскройный цех с двумя столами будет занимать порядка 80-100 кв. м., участок отшива с 35 швейными машинами, 3 оверлоками и 3 установщиками кнопок займет порядка 200 кв.м. Для швейного цеха также нужен большой склад, поскольку ткань на 10000 колясок составляет порядка 60000 погонных метров или 400 рулонов. Кроме того, используется объемный синтепон и поролон и швейная фурнитура: молнии, канты и пр. Таким образом, склад швейного цеха, в котором будет храниться сырье и готовый отшив, должен быть не менее 300-350 кв. м. с высотой потолков от 4 м. Предполагается, что максимальная численность персонала составит 90 человек: по 45 человек в каждой смене.

То есть общая площадь швейного цеха составит порядка 650 кв. м., из которых 300 кв.м. займут производственные площади и 350 кв.м. займет склад швейной продукции. Общее потребление электроэнергии цехом составит порядка 25-30 кВт с учетом освещения цеха и склада.

Третья группа оборудования предназначается для оснащения сборочного цеха.

Отдельными рабочими местами в сборочном цехе является производство упаковки. Поскольку производство создается в большей степени для насыщения внутреннего рынка России с учетом покрытия сбытом всей территории страны, логистическая цепочка перемещения продукции может быть очень длинной с 3-4 перегрузками товара по пути.

В итоге, в предложенном автором варианте на предприятии планируемая численность производственного персонала составляет 132 человека в двух сменах с учетом разнорабочих и грузчиков металлического и швейного цехов. При этом на начальном этапе производства при выпуске до 5000 колясок в месяц (примерно первый год работы) достаточно будет 65-70 человек.

Планирование и нормирование материальных ресурсов необходимо проводить на основании построенных технологических карт производства каждой модели колясок.

Исходя из проведенного исследования, видно, что производиться будут две конструктивно разные группы моделей: трансформер и комбинированная коляска. В каждой из этих групп подразумеваются несколько моделей, которые будут отличаться по внешнему виду, конструктивным особенностям и комплектации. В то же время модели в рамках каждой группы будут унифицироваться по многим признакам.

Данный этап организационно-технической подготовки основывается на разработке технико-экономических норм и нормативов.

После практического расчета норм и нормативов осуществляется планирование материально-технического снабжения (МТС) производства. Выработка норм и нормативов затрат материальных ресурсов является связующим звеном технологической и организационно-экономической подготовки.

Целью организационно-экономической подготовки является осуществление комплекса мероприятий, обеспечивающих готовность производства к эффективной работе и качественному выпуску в установленные сроки. Она включает мероприятия по планированию, организации, учету и контролю производства.

В соответствии с этим автор считает, что производство должно быть организовано таким образом, чтобы выделить важнейшие зоны ответственности и обеспечить безошибочное выполнение операций производственного процесса.

Автором предлагается контроль качества децентрализовать: контроль будет осуществляться как сотрудниками отдела качества на выходе каждого цеха, так и производственным персоналом в момент получения полуфабриката с предыдущего участка производственного процесса. Предлагаемый автором вариант позволит не увеличивать штат контролеров и повысит индивидуальную ответственность каждого линейного сотрудника предприятия.

Конструкторская подготовка осуществляется путем анализа стандартных функций оборудования и производственной необходимости в новых, нестандартных функциях. Она осуществляется на основе создания технического задания, создается техническое предложение и при его утверждении разрабатывается эскизный и технический проект. Они в свою очередь являются базой для изготовления нового оборудования, оснасток или средств механизации и автоматизации.

Отгрузка товаров дистрибьюторам продукции предприятия чаще всего осуществляется в Москве (московские склады и железнодорожные отгрузочные станции). При учете отгрузки всех 10000 выпущенных колясок в течение месяца с использованием транспорта 100-120 куб. м., необходимо запланировать порядка 20 отгрузок в месяц, или по одной отгрузке каждый рабочий день. В результате

получается, что производству хватит одного грузового автомобиля с прицепом объемом 100-120 куб. м. для осуществления отгрузок готовой продукции и перевозки металлических полуфабрикатов на окраску при условии полной занятости транспорта 28-30 дней в месяц.

С учетом значительной территориальной распределенности российского рынка выполнение такой задачи потребует от предприятия кроме создания конкурентоспособного товара еще и значительных усилий по продвижению товара по возможности на все региональные рынки Российской Федерации.

9. С научной точки зрения для проведения расчета экономической эффективности производственного предприятия необходимо рассматривать данное предприятие как систему, и, соответственно, провести системный анализ деятельности предприятия. Для проведения системного анализа необходимо выделить входы и выходы системы, а также процессы по переработке входов в выходы, и далее проанализировать эффективность как самих процессов, так и входов и выходов системы.

Среди входов производства детских колясок можно выделить: исследование рынка, используемое сырье и материалы, рабочая сила, основные фонды и средства.

Выходами системы являются готовая продукция, прибыль предприятия, рентабельность продукции и предприятия, финансовое состояние компании.

Таким образом, для расчета на первом этапе необходимо осуществить сбор всех стоимостных показателей основных фондов, материалов и комплектующих, фонд оплаты труда, налоговых отчислений и т.п. Список основных фондов создаваемого предприятия по производству детских колясок представлен в таблице 3.

Таблица 3.

Список основных фондов предприятия по производству детских колясок

№ п/п	Наименование фонда	Стоимость (руб.) (2007 г.)	Необходимое количество
1	Автоматизированный комплекс металлообработки (с оснасткой)	12.500.000	1
2	Раскройный стол, оборудованный линейками и размотчиком ткани (7*2,5 м)	400.000	2
3	Сабельный нож	50.000	4
4	Автоматизированная швейная машина Juki	130.000	35
5	Оверлок 4-ниточный	80.000	3
6	Машина по установке кнопок	20.000	4
7	Рабочий стол сборщика	8.000	15
8	Пневмоинструмент	10.000	8
9	Насосная система пневмоинструмента	30.000	1
10	Комплект ручного инструмента	5.000	8
11	Термопресс для изготовления упаковки	40.000	1
12	Стеллажи в цеха	7.000	40
13	Стеллажи на склад	15.000	30
14	Грузовой автомобиль с прицепом 120 м <sup>3</sup>	4.800.000	1
15	Автоматизированное рабочее место (с ПК)	40.000	18
16 <sup>1</sup>	Производственное помещение с мощностью от 150 кВт и площадью от 1000 м <sup>2</sup>	14.000.000	1
	Итого (с учетом приобретения здания)	38.930.000	
	Итого (без учета приобретения здания)	24.930.000	

Далее необходимо выделить перечень материалов, затрачиваемых на производство единицы продукции. Поскольку номенклатура выпуска товаров включает не менее 5 позиций товара и у каждой позиции расход некоторых материалов может отличаться, необходимо составить сводную ведомость расхода материалов по всем номенклатурным единицам (таблица 4).

<sup>3</sup> Предлагаемое производственное помещение для сравнительного анализа целесообразности аренды и покупки помещения.

Следующим шагом необходимо сформировать перечень рабочих мест с их окладами и количеством занятых сотрудников, т.е. формируется штатное расписание предприятия (таблица 5).

Таблица 4.

Сводная ведомость расхода материалов на производство детских колясок

Наименование материала	Стоимость (руб.)	Трансформер эконо	Трансформер средний	Трансформер дорогой	Комбинированная эконо	Комбинированная средняя
Ткань дешевая пог.м	60	4,5			4	
Ткань дорогая пог. м	110		5,5	6		4,5
Комплект пластика для трансформера	---	450	550	700		
Комплект пластика для комб. коляски	---				600	900
Труба (кг)	40	6,5	6,5	7,5	5	5
Лист металл. (кг)	28	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Комплект заклепок для трансформера	35	1	1	1		
Комплект заклепок для комб. коляски	30				1	1
Швейная фурнитура	45	1	1	1	1	1
Наполнитель (м)	15	2,5	3,5	5	2	4
Окантовка (м)	3	40	54	61	35	49
Упаковка	---	25	30	50	50	90
Итого		1284,50	1781,50	2090	1342	2009

Таблица 5.

Штатное расписание предприятия по производству детских колясок

№ п/п	Должность	Отдел	Оклад (руб.)	Количество
1	Генеральный директор	Администрация	100.000	1
2	Главный бухгалтер	Бухгалтерия	50.000	1
3	Бухгалтер	Бухгалтерия	20.000	3
4	Начальник производства	Производственный	50.000	1
5	Зав. цехом	Производственный	35.000	3
6	Технолог	Производственный	35.000	2
7	Мастер смены	Производственный	30.000	6
8	Специалист металлического цеха	Производственный	20.000	4
9	Рабочий металлического цеха	Производственный	12.000	8
10	Раскройщик	Производственный	15.000	8
11	Швея	Производственный	15.000	70
12	Рабочий швейного цеха	Производственный	12.000	4
13	Сборщик	Производственный	15.000	16
14	Комплектовщик	Производственный	15.000	8
15	Упаковщик	Производственный	15.000	6
16	Наладчик оборудования	Производственный	15.000	6
17	Дизайнер	Производственный	25.000	1
18	Начальник логистического отдела	Логистический	40.000	1
19	Водитель	Логистический	25.000	2
20	Грузчик	Логистический	12.000	10
21	Начальник отдела качества	Качества	40.000	1
22	Специалист отдела качества	Качества	25.000	4
23	Контроллер	Качества	18.000	12
24	Начальник отдела снабжения	Снабжения	40.000	1
25	Снабженец	Снабжения	25.000	3
26	Начальник отдела продаж	Продаж	40.000	1
27	Менеджер отдела продаж	Продаж	25.000	5
28	Маркетолог	Продаж	25.000	2
29	Начальник ПЭО	ПЭО	40.000	1
30	Менеджер ПЭО	ПЭО	25.000	4
31	Начальник отдела диспетчирования	Диспетчирования и контроля	40.000	1
32	Диспетчер	Диспетчирования и контроля	25.000	3
33	Контроллер	Диспетчирования и контроля	20.000	3
34	Юрист	Администрация	30.000	1
35	Секретарь	Администрация	20.000	2
	Итого		3.855.000	205

Итого, штатным расписанием предусмотрено 205 рабочих мест с перечисленными выше окладами. Общий фонд заработной платы составит порядка 3,9 млн. руб., но данная величина является примерной, но не окончательной, поскольку заработная плата производственного персонала будет рассчитываться по сдельной системе. Налоговые отчисления по заработной плате составят 24% или около 1 млн. руб. Налог на имущество составляет 2,2% от балансовой стоимости основных средств, то есть ежегодно налог будет уменьшаться на величину амортизации имущества. НДС и налог на прибыль высчитываются исходя из данных о деятельности предприятия. При этом НДС на сырье и материалы составляет 18%, а на готовые изделия – 10%. Поэтому отчисления в бюджет по НДС будут минимальными, или даже отрицательными.

План выпуска колясок представлен в таблице 6.

Таблица 6.

План выпуска детских колясок на месяц

Модель	Количество (шт.)	Отпускная цена (руб.)	Выручка (тыс. руб.)	Стоимость материалов в ед. (руб.)	Стоимость расходуемых материалов (тыс. руб.)
Трансформеры	8000		20120		10170,6
Эконом	5000	2400	12000	1284,5	6422,5
Средний	1400	3400	4760	1781,5	2494,1
Выше среднего	600	5600	3360	2090	1254
Комбинированные	2000		7550		3017,5
Эконом	1500	3200	4800	1342	2013
Средняя	500	5500	2750	2009	1004,5
Итого	10000		27670		13188,1

Таким образом, ежемесячная выручка от реализации произведенной продукции составит порядка 27,7 млн. руб., сметная стоимость расхода материалов составит 13,2 млн. руб. Заработная плата составляет 3,86 млн. руб., ЕСН – 1002 тыс. руб., амортизация основных средств в пределах 650 тыс. руб., косвенные и непредвиденные расходы в пределах 1 млн. руб., прочие налоги (налог на прибыль, налог на имущество, НДС) – 2500 тыс. руб. Расчетная прибыль предприятия в месяц составит 5,5 млн. руб. Прибыль от реализации продукции составит 8 млн. руб.

10. Были проанализированы факторы конкурентных преимуществ предприятия по производству детских колясок при осуществлении деятельности на территории Московской области. В таблице 7 показана относительная важность факторов, характеризующих конкурентоспособность предприятия, полученная на основе экспертных оценок представителей отечественного рынка детских товаров. Из данных таблицы 7 можно утверждать, что некоторые из перечисленных в ней инструментов имеют приоритетное значение для формирования конкурентоспособности предприятия. Прежде всего, это инструменты ценовой конкуренции, качество продукции, репутация, низкие затраты, наличие каналов распределения.

Таким образом, для предприятия выделен ряд конкурентных преимуществ, которые при рациональном подходе и учете в качестве базовых при формировании стратегии развития составят основу экономического потенциала.

Проведенная оценка конкурентных преимуществ нашего предприятия позволяет прогнозно определить уровень его привлекательности как объекта инвестиций и его конкурентоспособности на основе построения многокритериальной матрицы (рис. 4). Зона «В» соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности предприятия; рекомендуемая стратегическая ориентация – агрессивный рост.

Таблица 7.

Факторы, используемые предприятием для получения конкурентных преимуществ на рынке детских колясок

Фактор	Важность (среднее значение)	Производственное предприятие
Качество продукции	4,53	+
Надежность поставок	4,41	+
Репутация предприятия	4,3	+
Качество рабочей силы	4,22	
Способность быстро адаптироваться к требованиям рынка	4,14	+
Качество менеджмента	4,09	+
Хороший имидж предприятия и персональные контакты	4,04	
Финансовые возможности	3,96	
Организация закупок	3,85	
Социальный климат	3,85	
Низкие затраты	3,81	+
Репутация торговой марки	3,74	
Организация продаж с помощью торговых агентов	3,73	
Условия оплаты	3,67	
Ценовая политика	3,64	+
Передовая технология производства	3,57	
Доля рынка	3,52	
Дизайн продукта	3,51	
Инженерно-технический потенциал	3,45	+
Наличие каналов распределения	3,43	+
Сервис и доставка	3,42	
Широта ассортимента внутри продуктовых групп	3,31	
Реклама/организация товаропродвижения	3,16	+
Техническое обслуживание перед доставкой	2,82	
Численность персонала	2,73	

«+» – важные конкурентные преимущества для предприятия.

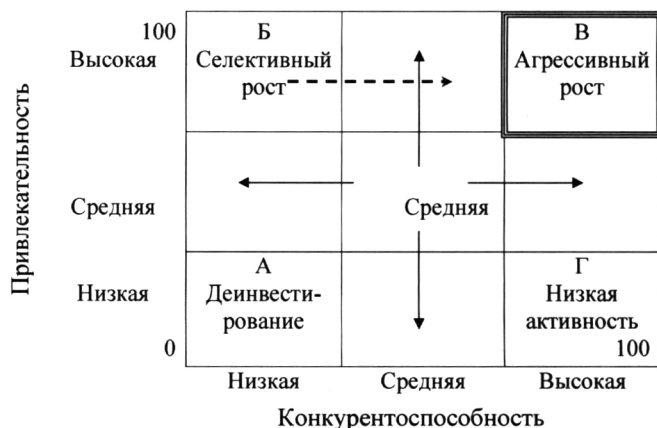


Рис. 4. Выбор приоритетного вида стратегии развития предприятия на основе конкурентных преимуществ

Таким образом, проанализированные конкурентные преимущества предприятия позволяют сделать вывод о необходимости работы руководства над повышением квалификации производственного персонала, совершенствовать организацию производства и обеспечивать сбытовую компанию.

В целом, анализируя практику деятельности и потенциала нашего предприятия и компании-эталона, можно сформировать лепестковую диаграмму, отражающую

основные направления развития компании (рис. 5). Данные диаграммы сформулированы на основе экспертного опроса специалистов рынка производства детских колясок, масштаб оценок экспертов от 0 до 5, который определен в соответствии со средней оценкой экспертов.

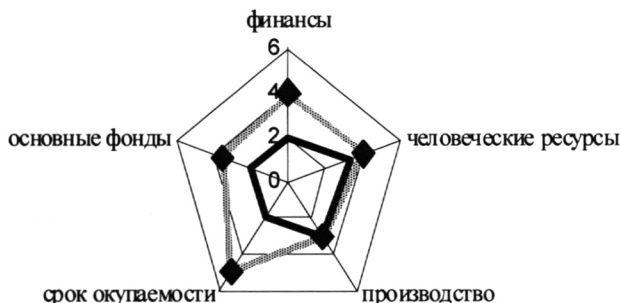


Рис. 5. Ресурсный потенциал предприятия по производству детских колясок (линия без маркеров – данные нашего предприятия, с квадратными – компания-эталон)

Таким образом, эксперты считают, что необходимо систематическое обеспечение предприятия на территории Московской области материально-финансовыми и человеческими ресурсами для эффективной реализации стратегии ее развития. При этом предприятие имеет ряд проблемных точек, которые существенно снижают уровень его конкурентоспособности, например, срок окупаемости инвестиций значительно ниже требуемого, а также финансовое и фондовое обеспечение производства существенным образом отстает от роста требований к предприятию.

На основе исследования рынка детских колясок, выбранной стратегии развития предприятия по производству детских колясок, количественных и экономических показателей развития и эффективности был проведен анализ конкурентоспособности. По результатам проведенного для данной работы опроса выявлена группа основных показателей качества (таблица 8).

Таблица 8.

Факторы конкурентного успеха предприятия по производству детских колясок

Факторы	Оценка нашего предприятия	Весовой коэффициент
Тип коляски	5	0,11
Цена приобретения	4	0,099
Вес	4	0,087
Степень удаленности продавца	3	0,082
Дизайн	4	0,079
Размеры	3	0,077
Безопасность	5	0,074
Качество ткани	3	0,069
Регулируемая по углу наклона спинка	3	0,062
Гигиеничность материалов	4	0,056
Конкурентный статус	0,212	

Далее был проведен расчет прогнозного конкурентного статуса (КС) на примере нашего предприятия следующим образом:

$$КС = \frac{\sum_{i=1}^k \alpha_i \times A_i}{\sum_{i=1}^k A_i}, \quad (1)$$



где  $A_i$  – оценка  $i$ -го фактора;  $\alpha_i$  – весовой коэффициент, характеризующий относительную важность  $i$ -го фактора для отрасли и предприятия;  $k$  – число факторов;  $i$  – текущий номер фактора.

По каждому выделенному фактору была сделана оценка в баллах (таблица 8).

Итоговый показатель прогнозного конкурентного статуса составил 0,212. Расчет конкурентного статуса за ряд периодов позволит установить (при анализе данных по минимум двум периодам), какова динамика конкурентного статуса анализируемого предприятия и составить план действий по его улучшению или сохранению положительного тренда. При сравнительном анализе двух и более предприятий-конкурентов необходимо проводить расчет по данным за идентичные периоды, поскольку это снижает риск неадекватности оценки различных факторов воздействия. Существенное расхождение в статусе предприятий даст возможность более детально выявить конкурентные преимущества предприятия и использовать при разработке стратегии его развития. Кроме того проведение расчета КС с использованием весовых коэффициентов дает возможность абстрагироваться от второстепенных факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия и скорректировать в случае необходимости реализуемую стратегию.

#### **Основные положения диссертационного исследования отражены в следующих публикациях автора:**

##### **Публикации в ведущих рецензируемых изданиях (Перечень ВАК РФ)**

1. Хусеинов Р.Р. Структурно-экономический анализ конкуренции на российском рынке детских колясок // Экономические науки. М., 2009. №57. 0,56 п.л.

##### **Прочие публикации**

2. Хусеинов Р.Р. Расчет и обоснование экономической эффективности создания предприятия по производству детских колясок в России // Вестник Академии. М., 2009. №4. 0,6 п.л.

3. Хусеинов Р.Р. Анализ необходимости государственной поддержки становления и развития отечественного промышленного производства детских колясок // Вестник Академии. М., 2009. №2. 0,25 п.л.

4. Хусеинов Р.Р. Оперативное регулирование производства: сущность, функции, целесообразность (на примере создаваемого предприятия по производству детских колясок) // Материалы научно-практической конференции «Найденовские чтения». М., 2009. 0,25 п.л.

5. Хусеинов Р.Р. Стратегическое планирование и позиционирование промышленного предприятия на примере производства детских колясок // Материалы II Международной научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Молодежь и наука: реальность и будущее». Невинномысск: НИЭУП, 2009. 0,25 п.л.

6. Хусеинов Р.Р. Социально-экономические предпосылки деятельности предприятия по производству детских колясок в России // Вестник Академии. М., 2008. №4. 0,38 п.л.

7. Хусеинов Р.Р. Проблемы организации и функционирования российских промышленных предприятий // Предпринимательство и его место в экономике современной России: Материалы II научно-практической конференции. М.: ИД «Юриспруденция», 2007. 0,38 п.л.





102.